الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط



يناير
(كانون ثاني)
2000
السنة الثامنة
العدد الثاني
الــعـدد170
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

فــرق العمل

المجموعات الساخنة:

كيف تنشئها وترعاها وتوظفها لإشعال المنظمة وإضاءتها

تأليف : جين ليبمان - بلومن وهارولد ليفت

اقرأ في هذا العدد

فرق المهام الخاصة

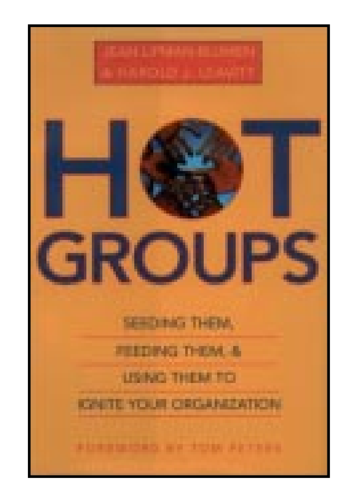
حان الوقت لكي تتخلى المؤسسات الكبيرة (المنظمة جدا) عن سياساتها البيروقراطية، وتدرك أن أعمالها يمكن أن تبلغ عنان السماء بقليل من اللانظام والفوضى والإبداع.

المجموعات الساخنة عبارة عن فرق عمل صغيرة، لكنها محددة الأهداف ويسيطر عليها هاجس الإبداع والتميز والابتكار، بلا حدود أو قيود، ولا حتى وعود أو عقود.

ولكن يجب ألا نخلط بين المجموعات الساخنة والفرق واللجان وأعضاء المجالس التنفيذية ومجالس الإدارة. فعلى الرغم من أن كلا من تلك الأشكال التنظيمية يمكن أن تتحول إلى مجموعات ساخنة، إلا أن ذلك لا يحدث إلا نادرا. وتنبعث حرارة المجموعات الساخنة وتتوهج نتائجها بسبب ثلاث خصائص هي :

- يشعر أفرادها أنهم مرتبطون بمهمة هامة وعلى درجة من السمو والقداسة.
- يسيطر هاجس الإنجاز وقيمة المهمة بحد ذاتها على كل شيء بما في ذلك العلاقات الداخلية. وتكون سيطرة المهمة قوية وعنيفة على الأعضاء حتى تتحول لهاجس يأخذ بالألباب وبسبب التعب البدني والنفسي.
- المجموعات الساخنة لا تعيش طويلا، فهي تشتعل ويلمع بريقها في سماء المنظمة وتتوهج محققة إنجازا عظيما، ثم تخبو بسرعة لا تقل عن سرعة توهجها.

وسنعرض في هذه الخلاصة ما يمكن أن تفعله المجموعات الساخنة لمنظمتك، ونرى كيف تفكر وتعمل وتشعر، وما هي الطريقة المثلى لإدارتها والتربة الصالحة لرعايتها.



وليست المجموعات الساخنة جديدة تماما. إذ يعد الفنانون الانطباعيون ومهندسو المعمار البوهيميون، وجماعات الصعاليك في التراث العربي نماذج بارزة وأمثلة تاريخية واضحة. وتبين هذه الخلاصة كيف تشعل هذه الأحاسيس الدفاقة والأفكار الخلاقة والهواجس الخفاقة في أرواح وضمائر مجموعاتك الساخنة التي يمكنها إنجاز ما يصعب إنجازه على فرق العمل التقليدية وأقسام العمل العادية. على أننا ولأغراض عملية بحتة وبهدف الاختصار، سنسمي هذه التشكيلات الإدارية اختصارا (مس) أي (م: مجموعات و س: ساخنة).

مس: كيف تعمل؟

تواجه المؤسسات مناخا يتسم بقدر متزايد من عدم الثبات والتغير المفاجئ، الأمر الذي يزيد من صعوبة التوقع والتخطيط. وفي مثل هذا الجو المتقلب تصبح المرونة ضرورية للمنافسة، ويكون التغيير أمرا واجبا. ويمكنك اعتبار (مس) هي الوكيل أو المتعهد الرسمي لإشعال نار التغيير والتطوير والتنوير في ردهات المؤسسة. ولقد أعطت النزعة المتزايدة نحو الترابط والتفاعل دفعة جديدة للعمل الجماعي. إلا إن المشكلة التي تعاني منها أغلب نظريات العمل الجماعي هي صرامة الهياكل الإدارية التي تحتضن المجموعات في معظم المنظمات، مما يمنع استنفار طاقاتها كاملة. فأغلب المؤسسات لا تزال تضع القيم القديمة مثل انتظام ساعات العمل وتحقيق نتائج مخططة وثبات الأداء نصب أعينها، الأمر الذي تقلبه (مس) رأسا على عقب.

مس: كيف تحيا؟

تبعا لوجهة النظر البيروقراطية، تشكل (مس) خطورة كبيرة، فهي تعوق العمل، إلا إذا توافر لها واحد من الشروط الأربعة الآتية:

- **ألا تعلم المؤسسة بوجودها.** لأن البيروقراطية ترفض المجموعات الساخنة، فلا بد للمجموعات الذكية أن تستغل الروتين لصالحها فتخفي – من أجل صالح المؤسسة – حقيقة عملها حتى ينتهي.
- **أن تحظى المجموعة بدعم رئيس مجلس الإدارة أو مسئول ذي سلطة كبيرة.** فهناك مسئولون تنفيذيون يرحبون برعاية (مس) ويوظفونها في التغيير. ففي شركة هندسية كبيرة نجحت مجموعة ساخنة من التنفيذيين سميت (الكتابة الحربية) في إحداث تغيير جوهري في سلوك المؤسسة، على الرغم من معارضة مسئولين تنفيذيين كبار لها. وقد كان سبب نجاح الكتيبة تأييد رئيس مجلس إدارة الشركة للمجموعة (الكتيبة).
- **أن تنجح المجموعة في إبراز مؤشرات نجاح كبير في تغيير المؤسسة.** ففي إحدى كليات التجارة، مارس ثلاثة أساتذة جدد تم تعيينهم حديثاً ضغوطا على العميد وعلى زملائهم لإحداث تغييرات جوهرية

(مس) تحرك المياه الراكدة

تحاول المنظمات التي تدار بطريقة مركزية وبيروقراطية أن تبث في نفوس أعضائها روح النظام والثبات، وذلك على عكس (مس) التي تزدهر بالتغيير المستمر والترابط. ويظهر الاختلاف بين هاتين الطريقتين في التفكير في عدة مجالات منها:

كيف يعملون؟

على عكس المنظمات الكبيرة، لا تؤمن (مس) بالألقاب والسلطة، بل تفضل العمل بحرية وتنبذ الهياكل الإدارية. حيث يركز الأعضاء على مساهمة زملائهم في المهام المكلفين بها، ويحفظون حق كل فرد في التعبير عن رأيه.

إلى متى يستمرون؟

في حين تبذل الشركات كل ما في وسعها لتستمر، تعي (مس) أنها «تنظيمات مؤقتة» لا يمكن أن تشتعل للأبد. فهي تتبنى مبدأ: «الدخول وإنهاء العمل ثم الخروج» رافضة التشبث بالحياة ما لم تكن ذات جدوى.

كيف ينظرون لأنفسهم؟

يميل أعضاء (مس) إلى الغرور، فهم يعرفون أنهم متميزون ويتباهون بقدراتهم، ولا يعتبرون هذه الثقة في النفس تعالياً، لأن (مس) تركز على معالجة مشكلات لا يجرؤ الآخرون على الاقتراب منها.

كيف ينظرون لأعدائهم؟

يجعلهم تركيزهم على المهام وحرصهم على السرية هدفاً للمنافسين داخل المنظمة. ودائما تعتبر (مس) نفسها محاصرة بالمشكلات ومحاطة بالأعداء والمناوئين. ويعتبر هذا الشعور دفاعا مبدئيا وضروريا عن الوجود يساعد المجموعة على عدم التنازل عن مهمتها.

في الكلية، وتمكنوا من تغيير المناهج وزيادة جدية العمل والأداء.

* **أن يعبر وجود المجموعة عن وجود أزمات مستفحلة.** في هذه الحالة، تتنحى القواعد والإجراءات المعتادة جانبا مفسحة المجال للمجموعة لكي تجد حلولا لمشكلات قائمة. ويعد هذا التنحي علامة يأس في المؤسسات مركزية القرار.

مس والإبداع

تعمل عقول أعضاء (مس) بكامل طاقتها الذهنية، ويتميز أفرادها بروح التعاون والعمل الجماعي، مع انعدام علاقاتها تقريبا مع باقي إدارات المنظمة. وتشكل (مس) تركيبة رائعة في أساليب التفكير وحل المشكلات. وهي تنفذ مهامها بطريقة خاصة جداً كما يلي :

* **(مس) تفكر كالأطفال.**

لأنها خرجت عن طوق البيروقراطية، تستطيع (مس) أن تطلق العنان لأفكارها السباقة والغريبة، وبينما يمكن أن يستخف الآخرون بهذه الأفكار تكون (مس) مستعدة للمخاطرة في سبيل تحقيق هدفها.

* **يمكن أن تختلف (مس) في كل شيء إلا المعايير الفكرية.**

تجمع بين أعضاء (مس) معايير ضمنية تفوق الالتزام المشترك نحو المهمة التي يتم أداؤها، هذه المعايير تحدد القواعد الملائمة للتفكير وتربط أعضاء المجموعة في علاقة أقوى من العلاقات الشخصية والعواطف المتبادلة.

* **نادراً ما تخضع (مس) للرأي السائد.**

من غير المحتمل أن يصل أعضاء (مس) إلى رأي جماعي دون الشك في الآراء السائدة ؛ فهذه الآراء عادة ما تكون سطحية، و (مس) مليئة بالنشاط والإبداع لدرجة تمنعها تقبل فكرة مبدئية بسهولة.

* **يمكن أن تسلك (مس) مساراً مختلفا في كل مرة.**

وفي محاولة منها لإيجاد بدائل جديدة أفضل لحل المشكلات، يمكن أن تنحرف (مس) في طرق متشعبة، ولا يعد هذا أسلوباً للتضليل أو تأخيراً مقصوداً ولكنه محاولة لمعالجة الموقف من زاوية جديدة ومختلفة.

تشتد الحرارة في الأزمات

عادة ما تظهر (مس) في أوقات الأزمات، وحين تعجز الطرق المعتادة للمؤسسات عن العمل. مثال ذلك شركة (جونسن آند جونسن) مصنعة التايلينول ؛ ففي منتصف الثمانينيات توفي بعض الأشخاص إثر تناولهم كبسولات تايلينول مسممة، وكرد فعل للأزمة تحولت المؤسسة بأكملها إلى مجموعة ساخنة. فعلى سبيل المثال :

* ناقش فريق الأزمات البدائل لساعات طويلة.
* أعدت مجموعة العلاقات العامة في الشركة أشرطة فيديو لتذاع تليفزيونيا.
* أعادت مجموعة الكيميائيين والمهندسين تصنيع المنتج لجعله أكثر فاعلية.
* قام الآلاف من الموظفين بأكثر من مليون زيارة شخصية للأطباء والمستشفيات والصيدليات.

ونتيجة لجهود هذه المجموعات، تغلبت الشركة على الأزمة، وزادت حصتها في السوق.

العالم السري للمجموعات الساخنة

تسيطر المهمة على (مس) سيطرة كاملة، فلا يقيمون علاقات إلا مع زملائهم، ولا يتحدثون إلا لمن له دراية بالمهمة. وأحيانا يبالغون بالسرية إلى درجة تمنعهم من البوح بحقيقة ما يقومون به حتى لرؤسائهم .

وضع مسئولو الإدارة في شركة (راينبرد سبرينكل) خطة إستراتيجية وميزانية تركز على خطوط الإنتاج القديمة ولا تخصص أية أموال لتنمية منتجات جديدة، إلا أن أحد المديرين أدرك أن النجاح في المستقبل يعتمد على الخطوط الجديدة ؛ فأنشأ مجموعة ساخنة من المهندسين وعمل في سرية تامة على تمويل البحث العلمي لتنمية خطوط إنتاج جديدة. وتم تدبير الأموال خلسة من ميزانية الصيانة في المصنع. ونجح المدير مع مجموعته في بلوغ الهدف، وحقق مفاجأة لإدارته العليا.

ولكن يمكن أن تكون السرية في بعض الأحيان عاملاً سلبياً، ويتضح ذلك في فشل المجموعة الساخنة التي كونتها (هيلاري كلينتون) لتحسين الرعاية الصحية خلال الفترة الرئاسية الأولى للرئيس الأمريكي (بيل كلينتون.) مما دفعها إلى التخلي عن طابع السرية في فترة الرئاسة الثانية.

كيف توظف المجموعات الساخنة

تستطيع المؤسسات، وإن لم تعترف بذلك، أن تستخدم (مس) لتحسين أدائها. فدائما يبدأ التغيير من قيادة المنظمة. ومن ثم يكون التنفيذ الذي يمكن أن يأخذ أحد الأشكال التالية :

❁ أفعل أقل، وليس أكثر

لكي تستخدم (مس) لإحداث تغيير جذري، على المؤسسات أن تقلل من القيود. ويمكن أن يتم ذلك تدريجيا، دون أن يسبب مشكلات جانبية.

❁ دع السخونة تسري

يحدث التغيير عندما تنشئ (مس) وتشجعها على النمو، دون أي تحكم «أبوي» أو سلطوي. وتنقسم (مس) إلى قسمين : مجموعات مقصودة (تحصل على تشجيع وتمويل ومباركة الشركة)، أو غير مقصودة (معزولة) قد يتم تقبلها تدريجيا أو رفضها نهائيا. وحين تطلق العنان لـ (مس)، ستتمكن من تحقيق الإنجازات وترسم للمؤسسة أدق اتجاه يمكنها أن تتخذه.

❁ نظم حول المجموعات

عندما تركز المؤسسة على المجموعات بدلا من الأفراد، يستطيع الأفراد داخل هذه المجموعات أن يعملوا بحرية، أكثر مما يفعلون عندما يكون التركيز على كل منهم على حدة. فعندما يقوم التنظيم حول المجموعات، يشعر الأفراد بالاستقلالية ويبادرون إلى تحمل المسئولية.

❁ المجموعات تعلق الأجراس

تميل (مس) إلى التشجيع والحث والحماس، وهي تعمل كجرس إنذار للمؤسسات التي تغط في سبات عميق، مستبدلة الخمول بالحماس واليأس بالمثابرة.

❁ لا تقلق من القلق

ليس ضروريا أن يكون القلق دليلا على الفشل، فمن الطبيعي أن يكون القلق مواكبا للتغيير، ويمكن للقلق أن يحسن أداء العاملين ويزيد طاقتهم الإنتاجية.

❁ أنظر للأمام وليس للخلف

بغض النظر عن غموض مستقبلك، لا تقض وقتاً طويلا وأنت تفكر في الماضي.

زواج غير متكافئ

في مناخ عمل مبني على الاتصالات، تحتاج الشركات الكبيرة والمجموعات الصغيرة إلى بناء شبكات، وتكوين تحالفات. إلا أن كلا الطرفين يميل دائما إلى الصراع. ومن الطبيعي أن يكون هذا الزواج غير متكافئ.

بسبب التركيز على المهمة، تنظر (مس) إلى الأقسام الأخرى في المنظمة من زاوية ضيقة ؛ فهي إما أن تعتبرها تابعة للمهمة أو مناهضة لها. وتنحو بالتالي إلى تكوين علاقات معها أو تتجاهلها. ويمكن أن يخلق ميل (مس) للعزلة، إحباطا وكرها من قبل مجموعات (مس) الأخرى. وقد يؤدي هذا التوجه إلى فشل (مس) في مهمتها. إلا أن عمر (مس) قصير، وكذلك تكون التزاماتها وعلاقاتها. فلا يتوافر لها الوقت للخوض في صراعات طويلة المدى.

مس كيف تساعد على الازدهار؟

تزدهر (مس) في بيئة العمل المفعمة بالحرية والحيوية والسرعة، وتتراجع في البيئات والمنظمات المركزية. وهي لا تستطيع البقاء في البيئات شديدة التنظيم التي تولي عناية فائقة للألقاب والمناصب والوصف الوظيفي المتزمت. فإذا أردت إشعال (مس)، فيجب أن تفعل عكس ما تنصح به كتب الإدارة. وهذا يعني :

- ❁ أن تنظم أقل، وليس أكثر.
- ❁ ألا تمسك الأمور بقبضتك، بل ترخيها.
- ❁ ألا تقلل من حرية المساعدين في العمل، بل تزيدها.
- ❁ أن تلقي نظرة على أداء الفرد مرة كل شهر وليس كل أسبوع.
- ❁ أن يكون تقييم الأداء مختصرا ومبسطا. وإذا أمكن إلغاؤه فهذا أفضل.
- ❁ لا تضبط محركات العمل على سرعة واحدة، لأنه يمكنك زيادة السرعة في كل لحظة.

ونظرا لأن عمر المؤسسات طويل، فإن ذاكرتها تبقى مليئة بالإحباط والحذر والريبة بـ (مس) وأهدافها.

قيادة المجموعات الساخنة

هناك ثلاثة أنواع من القيادة يمكن أن تترعرع في المجموعات الساخنة :

أولا: المديرون:

وهم قادة يشاركون في العمل وفي اتخاذ القرار، وعندما يواجهون تحديا يهبون لتكوين مجموعة لمواجهته. وبينما يحث بعض المديرين مجموعاتهم لمواجهة الصعاب، يتمتع أغلبهم بشخصية ساحرة شديدة الإقناع. وتظهر قدراتهم في التعامل المباشر فيمكنهم أن يبثوا الثقة في المجموعات الجديدة. ومن أمثلة هؤلاء المديرين قادة الشركات الصغيرة الذين يبثون الحماس والثقة أو مديرو الأقسام في الشركات الكبيرة الذين يتميزون بالثقة والتمرد وروح المغامرة.

ثانيا: الرعاة:

هم ثاني أنواع قادة الاتصال وقلما يشتركون بشكل مباشر في المجموعات التي يشكلونها. ولكنهم يوفرون الدعم عند الحاجة. وهم في الحقيقة قادة سابقون. ويمثل الرعاة بالنسبة لـ (مس) ما يمثله المرشدون للأفراد، فهم يشجعون المجموعات دون تدخل مباشر ويكونون عاملا مساعدا في تكوين المجموعة وحمايتها. الرعاة هم أعضاء المنظمة البارزين الذين يفضلون لعب دور المدير بدلاً من دور القائد ذي الشخصية الساحرة التي تخطف الأضواء.

ثالثا: المشعل المضيء:

ثالث أنواع قادة الاتصال هو حملة المشاعل، وهم يتمسكون بالمهام التي يؤدونها. ويكون لدى حامل الشعلة التزام مستمر بدعم الاتصال بين الأفراد في (مس) وحث المجموعة ككل على إنهاء مهمتها. ويتجلى دورهم في الالتزام والقدرة على خلق مجموعات ساخنة جديدة. وحتى تتحقق هذه الغاية ينتقلون من مجموعة إلى أخرى، حيث تظهر المشكلات الجديدة من رفات المشكلات القديمة.

سمات قادة المجموعات الساخنة

يشترك قادة (مس) في جملة خصائص منها :

1. يستطيعون التعامل مع الغموض والفوضى، فقلما تكون استراتيجية (مس) محددة.
2. يتقنون فن العلاقات العامة والدبلوماسية، في حين يفشل معظم أعضاء المجموعة في ذلك.
3. يستشعرون وجود خلافات في المجموعة قبل أن يشعر بها باقي الأعضاء.

قيادة مجموعة (مس) جديدة

المهمة هي المحور الذي تدور حوله (مس). وعلى قادة (مس) أن يولوا اهتماماً بأعضاء مجموعاتهم قبل كل شيء، لأن إتمام المهمة عملية جماعية لا فردية. وعند التعامل مع المهمة ومع الأفراد، على القادة أن يأخذوا ما يلي في الاعتبار :

❁ **أن يعرفوا أنهم الأضعف.**

في حالة وجود منافس قوى على الساحة، يستطيع القادة أن يزيدوا من سخونة مجموعاتهم بأن يضعوا

تزدهر (مس) في:

– المؤسسات التي تهتم بموظفيها

على الرغم من أن المهمة هي الفلك الذي تدور فيه (مس)، إلا أنها تعمل بشكل جيد في المؤسسات التي تهتم بموظفيها. فهذه المؤسسات تخرج مجموعات مبدعة تتبنى مهام صعبة، وليس من الضروري أن تعم مشاعر الدفء والحب والتعاون هذه المؤسسات. وليس بالمناصب أو الرتب تحقق المؤسسات الكبيرة نجاحها. بل من خلال موظفيها في الخطوط الساخنة.

– المؤسسات التي تقدر الحقيقة

تزدهر (مس) في المؤسسات التي تبحث عن الحقيقة. وتعد الجامعات ومراكز الأبحاث خير مثال على ذلك، حيث تعم روح البحث وتقدر حرية الفكر. كذلك تعي هذه المؤسسات أن الفشل جزء من العمل. ويجب ملاحظة أن (مس) تنمو تلقائيا، سواء في المؤسسات التي تشجعها أو ترفضها.

صورة هذا المنافس دائما في الأذهان.

* **أن يعتبروا المهمة شيئا عظيما.** يجب أن تستحق المهمة الجهد الذي يبذل لتحقيقها إما لكونها مهمة أخلاقية، أو لأنها تشكل تحدياً في التفكير أو في التنفيذ.
* **أن يحددوا موعدا صارما لإنهاء المهمة.** يجب أن يرى أعضاء المجموعة تقدمهم في الطريق نحو المهمة، وتعد المواعيد النهائية علامات في الطريق توضح لهم مدى تقدمهم.

حماية المجموعات الساخنة

تستمد (مس) حرارتها من الأمل والتفاؤل. إلا أن هذه النيران قد تتحول مع الوقت إلى رماد، وذلك لعدة أسباب. فيمكن أن تواجه المجموعات تدخلا من الخارج أو تغييرا جوهريا في مناخ العمل أو فقد مصادر التمويل أو الإرهاق. فعندما ينتاب الإرهاق أحد أعضاء المجموعة، يجب أن يستمر بقية الأعضاء حتى يعوضوا غياب هذا العضو، وبذلك تزيد فرص تعرضهم لنفس المصير.

ونظرا لصعوبة المهام التي تباشرها المجموعات الساخنة، فإن منع التعرض للإرهاق ليس مهمة سهلة. وهناك استراتيجيات كثيرة للوقاية من الإرهاق الجماعي منها :

* **التحدي.** حاول تحدي الإرهاق مثلما تتحدى نزلات البرد – فالحرص مثل الفيتامين يقوي ويحمي النظام المناعي.
* **الراحة والاسترخاء.** وهما مفيدان في حالة تغلغل الملل إلى داخل مجموعتك بسبب فقدان الحرارة وتسرب البرودة والجمود إلى أوصالها.
* **راقب حركة مؤشر الملل والرخاء.** يمكن تقوية مؤشر الرخاء (من خلال التقدير والمكافآت) مما يؤدي إلى منع الإرهاق أو إزالته.
* **استخدم ذخيرة الإنجازات.** استخدم علامات الطريق كمؤشرات لتذكير مجموعتك بإنجازاتها وبث طاقة وحيوية جديدة فيها.
* **نظم جلسات علاج جماعية.** عندما يتسرب التعب إلى مجموعتك، أعطها مساحة لتعبر عن مطالبها ومشكلاتها. لكن لا تبالغ في هذه الجلسات الجماعية حتى لا يعتاد عليها أعضاء المجموعة فيتشتت تركيزهم بين المهمة والحوار.
* **نظم جلسات علاج فردية.** إذا انتابك أدنى شك في تراجع أداء عضو، تحدث معه على انفراد وساعده على أن ينفض متاعبه ويعبر عن شكوكه.
* **شجع المهاترات المفيدة.** التصرفات الغريبة والتي تبدو طفولية لأعضاء (مس) لا تخلو من حكمة وفلسفة جماعية، لا سيما عندما يدخلون في مناقشات مبدعة ومدهشة.
* **استخدم التغيير لزيادة التركيز.** إذا كانت المهمة تسمح بذلك، وبهذا تشجع العضو المرهق على تغيير دوره في المهمة.
* سهل مهمة خروج أي عضو يرغب في ذلك. لو تطلب الأمر، اجعل خروج من يريد الانسحاب سهلا ومشرفا وإنسانيا. ولا تنس الباقين. فسوف يحتاجون اهتماما خاصا لإعادة تنظيم أنفسهم واستكمال مهمتهم.

إيجابيات عضوية (مس)

- تمنح هذه المجموعات فرصة لتحقيق الذات، فهي

الأهداف الجديدة

يحمل المستقبل أشياء عظيمة للمنظمات التي تتمتع بقدر كاف من الشجاعة لتقابل التحديات المتأصلة في التغيير. لقد حان الوقت ليضع المديرون معايير جديدة لأنفسهم ولمؤسساتهم، وأن يولوا أهمية كبيرة للبحث عن التحدي والإنجاز.

سوف يتواجدون في مناخ مفتوح للنقاش وليس للجدال، مناخ أكثر تركيزا على الأهداف القوية والفائدة الجماعية، وأقل تركيزا على الاستغلال والمنافسة الداخلية.

وسوف يكرس قادة الاتصال أنفسهم ومجموعاتهم لمشاريع مفيدة، أعمال ترقى بالنفس وتمجدها. وهذا ما يستحقه كل عامل (بل كل إنسان).

وستقوم (مس) بمعظم هذا العمل، وستتواجد وتزدهر في مناخ العمل الذي يملؤه التغير بالنشاط ويتبنى أفكارا إدارية جديدة.

توفر التعليم والدعم المعنوي والشعور بالانتماء.

- تحمي (مس) من بعض أشكال الظلم الإداري مثل استغلال أقرانك ورؤسائك لك.
- تتيح فرصة للخلاص من روتين الحياة الإدارية، من خلال مباشرة الأعمال المبتكرة وحل المشكلات المعقدة.
- تعتبر (مس) من أفضل الأشكال الإدارية التي تؤدي إلى تكوين علاقات عمل رسمية وشخصية حميمة.

سلبيات عضوية (مس)

- العمل في (مس) مرهق ذهنيا وبدنيا.
- يمكن أن تتحول (مس) إلى إدمان، مما يجعل العودة إلى روتين الحياة العادية أمرا صعبا.
- تفشل بعض مشروعات (مس)، مما يترك أثرا مؤلما في نفوس الأعضاء.
- نتيجة للالتزام الذي تتطلبه، يمكن أن يكون لـ (مس) أثر سلبي على علاقاتك خارج العمل. مثل علاقتك بأسرتك وبأصدقائك والعلاقات الأخرى.

نظرة مستقبلية

يتغير الأفراد والمؤسسات والعالم بأكمله بسرعات متفاوتة، ويشجع هذا المعدل المتأرجح والمتفاوت للتغيير على ظهور (مس).

العالم يتغير بسرعة فائقة

ليس لنا حاجة لكي نعود ونثبت التغيرات الرهيبة التي انتابت العالم خلال العقد الماضي أو السنة الماضية أو حتى الأسبوع الماضي. فالعالم يتغير بصورة سريعة لم نعد قادرين على مواكبتها.

- فعلى سبيل المثال شهدنا تغييرات عديدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكلاهما يؤثر على الأعمال والأفراد.
- وعلى الصعيد العلمي رأينا ظهور الهندسة الوراثية واكتشاف الفضاء.
- وعلى صعيد الجغرافيا السياسية، شهد العقد الماضي انفصال الاتحاد السوفييتي والتوسع الاقتصادي في آسيا وارتفاع معدلات زيادة السكان. وتحول أعداء الأمس إلى حلفاء، اليوم وحلفاء أمس تتم مراقبتهم بحذر.
- ومن الناحية الاجتماعية نجد الفوضى العمرانية ومرض الإيدز والتطرف وإسقاط النساء للسياسيين، وكل ذلك يدل على تغير اجتماعي عالمي كبير.

تتغير المؤسسات بسرعة متوسطة

على الرغم من تسارع التغير الإداري، إلا أن هذا المعدل يظل بطيئا عند مقارنته بما حوله. كانت هناك محاولات إدارية لخفض الإنفاق وتصغير الشركات وإعادة الهيكلة وهندرة الشركات وموجة الجودة وظاهرة فرق العمل. وبينما يستمر هذا التغير يجب على المنظمات أن تتكيف مع المتغيرات والعمليات الجديدة وأن تتخلى عن الأفكار القديمة. وربما يكون إخراج الأفكار والأساليب القديمة من ثقافة المنظمات أصعب وأهم من إدخال الأفكار الجديدة إلى تلك الثقافة. والآن، تحاول المنظمات الكبيرة العمل بنفس أساليب الشركات الصغيرة، لتصبح أكثر سرعة وقدرة على المناورة والحركة. وتحاول الشركات الصغيرة إدارة أعمالها كالشركات الكبيرة، لكي تنمي حجمها ومواردها دون التضحية بالسرعة. وهذا تنوع لم تشهده المؤسسات من قبل، إنه زمن الجمع بين الكبير والصغير، وبين التنوع والاستقلالية. وهذا هو أفضل مناخ

المؤلفان:

جين ليبمان - بلومن

أستاذة الإدارة العامة والسلوك التنظيمي في مدرسة «بيتر دراكر» العليا. وهي استشارية إدارية مرموقة وسبق لها تاليف كتاب «حلقه الوصل»1996

هارولد ليفت

استشاري متخصص في بناء فرص العمل. وأستاذ السلوك التنظيمي في كلية كيل باترك للإدارة في جامعة ستانفورد. وقد سبق له تاليف كتاب ذائع الصيت بعنوان«علم النفس الإداري»

Authors

Jean Lipman . Blumen & Harold J. Leavitt

Title

HOT GROUPS

Publisher:**Oxford University Press**

ISBN:0-19-512686-6

Pages:299

حر يمكن أن تزدهر فيه (مس).

والموظفون لا يتغيرون

كافأت منظمات تقليدية كثيرة، النظام والتمسك بالقواعد والأصول، لكنها عاقبت الاستقلالية وتحمل المخاطرة. ثم بدأت تتساءل عن سبب الركود الذي أصاب تلك المنظمات.

يجب أن تعي المؤسسات أن المديرين هم مصدر الحركة والنشاط - ولم تتغير هذه الحقيقة على مر الأعوام في مجال الأعمال. ولهذا يتشابه المديرون و(مس) في كثير من الأمور، ومنذ الخمسينيات اتضحت أوجه الشبه بين المديرين و (مس) :

* يعملون باستمرار، وبمعدل سريع طوال اليوم وفي كل الأيام.
* يتعاملون مع كثير من الموضوعات والمسائل المتفاوتة في الحجم والأهمية.
* يقومون بعملهم في وقت محدد وبمعلومات محددة.
* يكررون ما يفعلونه يوميا لمدة 40 سنة حتى يتقاعدون.

معدلات التغير المتفاوتة تخدم (مس)

تعد معدلات التغير المتفاوتة والمتذبذبة في صالح المجموعات الساخنة. لماذا؟

* يمتزج أسلوب المديرين الطبيعي مع أساليب (مس).
* بسقوط الحواجز الداخلية في المنظمات، أصبح الاتصال بين المديرين و (مس) أسهل. كما يسرت تكنولوجيا الاتصال الجديدة تكوين أنواع جديدة من (مس)، يتم الاتصال بينها إلكترونيا.
* وفي العالم الجديد السريع سوف يكتشف المديرون حاجتهم لـ (مس).

المجموعات الساخنة (مس):

هي فرق عمل ولكنها ذات طبيعة خاصة. إنها تشبه فرق الكوماندوز أو فرق المهام الخاصة التي تتطوع أو تكلف بإنجاز مهام شاقة وعميقة ومتداخلة لا يمكن لإجراءات العمل التقليدية وللموظفين العاديين إنجازها في ظروف العمل الروتينية المتكررة. وأنت كمدير أو قائد مستقبلي عليك أن تبحث عن المتميزين وقادة ووكلاء التغيير في منظمتك لتؤسس معهم وبهم مجموعات (مس) قادرة على قيادة التغيير في عالم أصبح فيه التغيير هو الشيء الوحيد الذي لا يتغير.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 –القاهرة
مدينة نصر: 11727 – ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن– شعاع ت: 5510492 عمان
اليمن – سكاي نت ت: 206949 صنعاء
الإمارات – إكومان ت: 263326 أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: 399400 بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: 2439291
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: 563303 مسقط
السعودية – مصادر ت: 6504053/6500824 جدة



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

كشاف العدد 170- العدد الثاني لسنة 2000

العنوان: المجموعات الساخنة
العنوان الفرعي: كيف تنشئها وترعاها وتوظفها لإشعال المنظمة وإضاءتها
المؤلف: جين ليبمان- بلومن وهارولد ليفت
الناشر: جامعة اكسفورد
تاريخ النشر: مايو 1999
عدد الصفحات: 299

الموضوعات:

- الإدارة التنفيذية
- التطوير التنظيمي
- إدارة الفرق
- القيادة
- بناء فرق العمل

الفهـــــــــــرس:

Hot Groups
Author (1) : **Jean Lipman - Blumen**
Author (2) : **Harold J. Leavitt**
Publisher: **Oxford University Press**
Publishing Date: **May 1999**
ISBN: **0-19-512686-6**
pages: **299**

SUBJECTS:

- Executive Management
- Organization Development
- Teams - Management
- Leadership
- Team Building



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»